

تفویض اختیار و بررسی اثرات آن بر سازمانها

نویسنده:

مسیح ابراهیمی

دانشجوی دکتری مدیریت سیستم و بهره‌وری

فصلنامه

اطلاع‌رسانی، آموزشی و پژوهشی

بهار و تابستان ۸۴

چکیده

تقریباً از زمانی که نخستین سازمان تشکیل گردید، از ویژگیهای مشخص سازمانها این بوده است که سلسله مراتب اختیارات مسیر عمودی خود را طی می‌کرده و تقریباً تمام قدرت در پست‌های بالایی سازمان متمرکز بوده است. اینک شاهد نوعی تغییر و دگرگونی در این ساختار هستیم، چه در ساختارهای ارگانیک، تیمهای خودگردان یا سازمانهایی که فرهنگهای بسیار قوی بر آنها حاکم هستند، و چه در هر سازمان دیگری. همواره سعی و کوشش بر این است که افراد در قدرت سهیم شوند و قدرت به دیگران واگذار گردد. مقصود تشویق کارکنان به مشارکت فعال و کامل این است که مدیران صاحب قدرت می‌توانند دست به کاری بزنند که آن را تفویض اختیار می‌نامند. در محیطی که از ویژگی‌های عمده آن رقابت جهانی و تکنولوژی نوین است، بسیاری از مدیران رده‌های بالای سازمانی بر این باورند که دست برداشتن از کنترل‌های متمرکز موجب افزایش سرعت، انعطاف‌پذیری و قاطعیت خواهد شد. این روند مسیری را می‌پیماید که قدرت را از سطح دفاتر مقامات اجرائی و از دست آنها بیرون می‌آورد و به دست کارکنان و زیردستان می‌دهد. ما در این مقاله، ضمن بررسی دیدگاه‌های متفاوت درباره ارکان، خصوصیات و مزایای تفویض اختیار، بررسی اثرات آن را بر عملکرد مدیریتی و ساختار و فرآیند سازمانی بررسی کرده و نمونه‌های عینی آن را در سازمانها و شرکتهای مختلف خواهیم دید.

واژه‌های کلیدی

تفویض اختیار، سازمان، مدیریت، کارکنان، بهره‌وری

مقدمه

در موفقیت نقش اساسی دارد. برای تفویض اختیار مؤثر، ابتدا باید فعالیتهای و یا وظایفی را که مخصوص خود شما است، فعالیتهایی را که می‌توان به دیگران واگذار کرد، و همچنین فعالیتهایی را که باید از آنها چشم‌پوشی کرد، به درستی شناخت. فعالیتهایی که خود متعهد به انجام آنها می‌شوید، فعالیتهایی است که تنها خود شما قادر به انجام آنها هستید. این فعالیتهای معمولاً سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، مدیریت افراد، ارزیابی و تصمیم‌گیریهای دشوار را در بر می‌گیرد.

تاکنون مطالب زیادی درباره نقش متحول یک مدیر منتشر و بحثهای متعددی در این زمینه صورت گرفته است، اما یکی از مهمترین مهارتهای تعیین‌کننده نقش مدیریت، همچنان بدون تغییر باقی مانده است و آن توانایی انجام کار به گونه‌ای مؤثر و پر حاصل به وسیله دیگران است. این موضوع درباره کلیه مدیران در هر جایگاه و در هر سازمانی مصداق دارد. توانایی تفویض اختیار به طور روزمره و مؤثر، از مهارتهای مهمی است که

برای آنکه بتوان انجام برخی امور را به سایرین محول کرد، لازم است روش قدیمی را تغییر داد، به این معنی که اگر پیش از این صرفاً به کار و وظیفه اندیشیده می‌شد، اکنون باید به گروه هم فکر کرد. این اولین و شاید مهمترین گامی است که یک مدیر باید بردارد و برای دستیابی به موفقیت بسیار ضروری و مهم است.

مزایای تفویض اختیار موفقیت آمیز بسیار قابل ملاحظه است. مزایای مستقیم آن که به طور عمده بازدهی بیشتر و استفاده بهتر از منابع را در بر می‌گیرد، آشکار و بدیهی است. البته مزایای غیرمستقیم آن نیز نظیر مدیریت مطلوب زمان و کاهش تنشها، تمرکز بیشتر روی کارها و در نتیجه بهبود فرآیند و نوآوری، تصمیم‌گیری بهتر، ایجاد انگیزش و کاهش کارکنانی که خدمت را ترک می‌کنند می‌باشد، اهمیت کمتری ندارد.

احترام، نظم و ترتیب و شفاف بودن از اصول تفویض اختیار است. مهمتر از همه این که برخورد مدیران با دیگران باید بگونه‌ای باشد که مایل است دیگران نیز با وی همانگونه برخورد کنند و این امر به ویژه در مورد تفویض اختیار صادق است. [۱]

۱. تفویض اختیار

تفویض اختیار به این معنی است که اختیار یا قدرت لازم جهت تصمیم‌گیری و انجام امور در یک محدوده مشخص به شخصی واگذار شود. در واگذار کردن اختیار به دیگران باید پذیرفت که حق اشتباه کردن را نیز به آنها داده شود. اگر مدیریت به معنای دستیابی به نتایج کار از طریق افراد باشد، تمام مدیران باید مسئولیت امور را به دیگران تفویض کنند. مدیران شرکتهای موفق وظایف و مسئولیتها را به رده‌های پایین‌تر محول می‌کنند. بسیاری از مدیران اعتقاد چندانی به تفویض اختیار ندارند و یا این کار را به درستی انجام نمی‌دهند.

بسیاری از مشکلاتی که یک تفویض اختیار نامناسب به دنبال دارد، ناشی از شکست در برقراری صحیح ارتباط و انتقال درست انتظارات یا عدم توانایی در انجام دادن آن به نحو شایسته است. بسیاری از مدیران از حجم بیش از اندازه کار که باید در زمان کوتاهی انجام شود، گله‌مند هستند. بنابراین نحوه

محول کردن وظایف، یک مهارت عملی بسیار اساسی به شمار می‌رود. محول کردن وظایف و مسئولیتها نتایج و فوائد چشمگیری را برای افراد مرتبط با آن به دنبال دارد. این کار سبب می‌شود تصمیم‌گیرها در سطوحی صورت گیرد که جزئیات اطلاعات شناخته شده است و در نتیجه تأخیر در تصمیم‌گیری را به دلیل نزدیک بودن اختیارهای محول شده به نقاط اجرای فعالیتهای مربوط کاهش می‌دهد. [۱]

مدیریت یعنی تفویض اختیار. تفویض اختیار یک فعالیت کلیدی برای تمام کارکنان و مدیران است. «کسی که درگیر کارهای جزئی است، دید کلان را از دست می‌دهد.»

۲. ارکان تفویض اختیار

مقصود از تفویض یا واگذاری اختیار به کارکنان این است که چهار عامل در اختیار این افراد قرار داده شود تا بتوانند کار یا وظیفه خود را بهتر انجام دهند. آنها عبارتند از: اطلاعات، دانش یا آگاهی، قدرت و سرانجام پاداش.

- درباره عملکرد شرکت به کارکنان اطلاعات لازم داده شود.
- کارکنان دارای دانش و مهارت لازم جهت تأمین هدفهای شرکت هستند. شرکتهای با اجرای برنامه‌هایی دانش و مهارت لازم به کارکنان می‌آموزند تا آنها برای تأمین هدفهای شرکت نقشی فعال بر عهده گیرند.
- برای گرفتن تصمیمات مهم، کارکنان از قدرت کافی برخوردارند. بیشتر شرکتهایی که در زمان کنونی در صحنه رقابت فعالیت می‌کنند به کارکنان خود قدرتهایی داده‌اند تا آنها بتوانند از مجرای دواير كیفی و تیمهای خودگردان در تعیین مسیر فعالیتهای سازمان و رویه‌های انجام امور قدرتهایی اعمال نمایند.
- پاداش کارکنان بر اساس عملکرد شرکت پرداخت می‌شود.

مارتین اسکات می‌گوید: «اگر شما خود کارها را انجام می‌دهید، پس مدیریت نمی‌کنید. زیرا مدیریت عبارت است از انجام کارها از طریق دیگران و این عمل چیزی نیست، مگر

- ✓ باعث استفاده کامل از مهارت‌های گروه از طریق بررسی و تحلیل کامل توانایی‌های آنها می‌شود.
- ✓ پیشرفت اعضای آموزش‌دیده که آماده شروع فعالیت هستند و به هنگام لزوم می‌توان از آنها بهره گرفت.
- ✓ تصمیم‌گیری‌ها در سطوحی صورت می‌گیرد که جزئیات اطلاعات شناخته شده است و در نتیجه تأخیر در تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد.
- ✓ انعطاف‌پذیری سازمان زیاد می‌شود.
- ✓ باعث افزایش قدرت موجود در سازمان می‌شود.

۲.۳. مزایای تفویض اختیار برای محول‌کننده وظایف

- ✓ فراغت از وظایف روزمره و امور نه چندان مهم و حساس که وقت و توانایی را جهت اداره امور افزایش می‌دهد.
- ✓ وقت بیشتر دور از غوغای زمان حال فراهم می‌آورد که بتوان با فراغ خاطر به تفکر نشست و برای آینده برنامه‌ریزی کرد.
- ✓ سبب مدیریت مطلوب زمان و تنش می‌شود.

۳.۳. مزایای تفویض اختیار برای اعضای گروه

- ✓ افزایش اعتماد به نفس نشأت گرفته از صلاحیت بیشتر؛
- ✓ آزادی عمل بیشتر جهت بکارگیری مهارت‌های گوناگون و فرصت‌های بیشتر برای پیشرفت و ترقی؛
- ✓ ایجاد علاقه بیشتر و مشارکت افراد در ایجاد رضایت کاری در اعضای گروه؛
- ✓ تحرک یا ایجاد انگیزه برای کارکنان؛
- ✓ افزایش قدرت کارکنان.

۴. موانع موجود بر سر راه تفویض اختیار [۲]

البته تفویض اختیار نیز مثل دیگر فرضیه‌های سازمانی با موانع و مشکلاتی همراه است. عمده‌ترین موانعی که تفویض اختیار با آن روبروست عبارتند از: [۱]

۱.۴. بهانه‌های متداول در راه تفویض اختیار

تفویض اختیار «او در ادامه او می‌افزاید: «کار بیش از حد یکی از عوامل کلیدی در پریشانی مدیران بوده و به سادگی می‌توان فهمید که این مشکل - کار بیش از حد - از کجا ناشی می‌شود».

او خود در پاسخ می‌گوید: «هر چه شما در سلسله مراتب مدیریت بالاتر می‌روید، قاعدتاً می‌بایست نسبت بیشتری از وقتتان را صرف مدیریت و نسبت کمتری را صرف کارها کنید. این یک تئوری است، اما متأسفانه در عمل بندرت رعایت می‌شود، بسیاری از مدیران ۴۰ ساعت هفته را صرف انجام کارها می‌کنند و به دنبال آن مدت زمانی را که برای مدیریت کارها نیاز دارند می‌بایست به این ۴۰ ساعت اضافه کنند. در نتیجه طول هفته کاریشان بیشتر و بیشتر می‌گردد تا جایی که حدوداً ۶۵ یا ۷۶ ساعت کار در هفته هنوز برایشان کافی نیست. از طرف دیگر، این ساعت کاری دیگر قابل افزایش نیست، چرا که دیگر ساعتی از هفته باقی نمانده تا آنها به کار اختصاص دهند» [۲].

تفویض اختیار یکی از دشوارترین تکالیفی است که بر عهده مدیران تازه‌کار گذاشته می‌شود. اولین و طبیعی‌ترین واکنش مدیران تازه‌کار در مواجهه با این چالشها این است که «فقط کارها را انجام بده» چون فکر می‌کنند مهمترین عاملی که باعث ترفیع مقام آنها شده است، همین قابلیت انجام شایسته کارها است. اما مقاومت آنها در برابر واگذاری و تفویض امور، ریشه در ترسهای بسیار واقعی و ملموس دارد.

۳. مزایای تفویض اختیار [۱] و [۲]

به گواهی بسیاری از صاحب‌نظران، تفویض اختیار برای سازمانها مزایایی به همراه دارد که عبارتند از: [۱] و [۲]

۱.۳. مزایای محول کردن وظایف برای یک سازمان

- ✓ استفاده مطلوب از زمان که بسیار با ارزش است.
- ✓ فراهم آوردن فرصت‌های مناسب برای تقویت و پیشرفت مهارت و تجربه در افراد زیردست که در جای خود برای دستیابی به موفقیت، ایجاد انگیزه نیز می‌کند.

- بازنگری و ارزیابی عملکرد- کارهای انجام شده با اهداف اولیه مقایسه شود.

۶. دلایل تفویض اختیار

چرا بسیاری از سازمانها به کارکنان اختیاراتی می‌دهند، و این سازمانها در پی کسب چه منافعی هستند؟ تحقیق نشان می‌دهد که سازمانها به سه دلیل عمده به کارکنان اختیاراتی به شرح زیر می‌دهند که عبارتند از: [۳]

- بعنوان یک امر استراتژیک درصدد بهبود خدمات و کیفیت محصول بر می‌آیند.
- سایر سازمانهای فعال در آن صنعت چنین می‌کنند (الگوبرداری).
- برای ایجاد سازمانی منحصر به فرد که از نظر عملکرد دارای تواناییهایی برتر گردد.

از میان سه دلیل، از نظر دوام و موفقیت، دلیل سوم که هدفش ایجاد سازمانی منحصر به فرد است، به صورت پایه و مبنایی از برتری رقابتی در صحنه تجارت جهانی آمده است.

۷. آماده شدن برای تفویض اختیار

- قبل از واگذاری اختیار باید نکات زیر را از خود سؤال کنید: [۴]
- ✓ آیا برای محول کردن وظایف آماده اید؟
 - ✓ چه کارهایی را خودتان می‌توانید انجام دهید؟
 - ✓ چه کارهایی را می‌توانید به دیگران محول کنید؟
 - ✓ چه کارهایی را باید دیگران انجام دهند؟
 - ✓ چه کارهایی را باید خودتان انجام دهید؟
 - ✓ برای حصول اطمینان از شناخت افراد نسبت به کاری که می‌کنند چه باید کرد؟

۸. مسئولیتهای تفویض اختیار

- ✓ خودم بهتر آنرا انجام میدهم.
- ✓ از انجام این کار لذت می‌برم.
- ✓ باید فوراً انجام شود.
- ✓ نمی‌خواهم کارها را پیچیده کنم.
- ✓ می‌خواهم کار را تحت کنترل خود داشته باشم.
- ✓ رئیس مایل است خودم شخصاً این کار را انجام دهم.

۴.۲. موانع واقعی در راه تفویض اختیار

- ✓ کم بودن تعداد کارکنان.
- ✓ نا مشخص بودن محدوده اختیارات.
- ✓ واگذاری نامناسب سمتها به افراد.
- ✓ ایجاد فرهنگ وا همه، انتقاد و سرزنش.
- ✓ وجود افرادی در سازمان با ایستایی زیاد در پیشرفت.

۵. مراحل تفویض اختیار

مراحل اصلی تفویض موفق اختیار به شرح ذیل است: [۲]

- آماده سازی- در این مرحله مدیر تصمیم می‌گیرد که چه وظایفی و مسئولیتهایی را به زیر دستان تفویض کند.
- ایجاد ارتباط بین تواناییهای شخصی و مهارتهای مورد نیاز برای انجام وظیفه- در این مرحله می‌بایست مهارتهای مورد نیاز برای انجام وظیفه‌ای که قرار است تفویض گردد به دقت تعیین گردند.
- به بحث گذاشتن اهداف و توافق در مورد آنها-وظایف و فعالیتهای باید مورد بحث و بررسی قرار گیرد. هنگامی که وظایف اختصاص یافت، باید درباره اهداف، منابع، زمانها، بازنگری و مهلت با اعضاء گروه به توافق رسید.
- فراهم آوردن منابع-منابع کافی در زمان مشخص باید در دسترس باشد.
- واگذاری قدرت و اختیار-با دادن قدرت و اختیار کافی، امکان انجام وظایف محول شده را فراهم کرد.
- نظارت و کنترل- بطور منظم و بدون هیچگونه دخالت یا بی‌اعتبار کردن افراد، کارها نظارت و کنترل شود.

گروهی و سازمانی را جهت افزایش بهره‌وری به ارمغان بیاورند. لذا جهت افزایش بهره‌وری از طریق تفویض اختیار باید به نکات زیر توجه کرده و پاسخهای مناسبی برای آنها تهیه نمود. [۶]

- آیا مدیران وقت خود را صرف کارها و مسئولیتهایی می‌کنند که افراد دیگر نیز آن را می‌توانند انجام دهند؟
- آیا مدیران از موقعیتهای خود احساس ناامنی کرده یا از تقسیم مسئولیتها اکراه دارند؟
- آیا مدیران بر این اندیشه‌اند که آنها تنها فردی در سازمان هستند که قابلیت انجام چنین وظایف حساس و خطیری را دارند؟
- آیا دوست دارید که نیروی کار شما به سبب وظایفی که به آنها محول شده با انگیزه تر ظاهر شوند؟

در این راستا مدیران چنین باید عمل کنند :

- تا حد ممکن افراد را در کارها درگیر کرده و باعث افزایش انگیزه و رشد و بهره‌وری شوند.
- خود را برای بحثهای گروهی آماده کرده و این گونه بحثهای موثر را مورد اجرا بگذارند.
- برای انتخاب فرد درست و مناسب برای مسئولیتی، امر تفویض اختیار موفق را تسهیل کنند.
- با مشکلاتی از قبیل مقاومت و نظریات نادرست که در تفویض اختیار پیش می‌آید برخورد کرده و آنها را حل کنند.

۱۰. ارزش تفویض اختیار

برای انجام هر کاری باید بدانیم که چه وقت، چگونه و به چه کسی تفویض اختیار شود. برای اینکه کارها به نحو احسن انجام شود و به موقع با موفقیت به پایان برسد، باید کارها تفویض شود. تفویض اختیار به طور کلی به دو دلیل عمده انجام می‌شود یکی جهت افزایش بهره‌وری و دیگری جهت بهبود و توسعه نیروی انسانی. [۷]

۸. ۱. مسئولیتهایی که عمدتاً نمی‌توان به کسی تفویض کرد [۵]

- حفظ و نگهداری از اطلاعاتی مورد استفاده در تصمیم‌گیری.
- اطمینان از امکان دسترسی به اطلاعات فقط با کسب اجازه از مدیر.
- اطمینان از ثبت رسمی گزارشهای تهیه شده بر اساس اطلاعات.
- کسب اطمینان از پخش شدن مناسب وظایف بین کارمندان.
- تعیین میزان دسترسی به اطلاعات کارمندان.
- مدیریت بر تخلفات امنیتی مطابق با سیاستهای سازمان.
- اطمینان از مستند سازی درست.

۸. ۲. مسئولیتهای عمده‌ای که می‌توان آنها را به دیگران

تفویض کرد

- تعیین دسترسی افراد به اطلاعات مطابق وضعیت مشخص شده از مقامات اجرائی.
- ایجاد آمادگی جهت تسریع به فعالیتهای تجاری و مرور این روندها بر اساس نظر مقامات اجرائی.
- ارائه آموزش در خصوص استفاده از کامپیوتر، نرم‌افزار، استفاده بهینه از اطلاعات.
- نظارت بر پردازش اطلاعات گروهی از نقطه نظر سرعت، دقت.
- ایجاد تعیین استانداردهای طراحی، مستند سازی و حفظ و نگهداری اطلاعات بر اساس استانداردهای پذیرفته شده.
- حفظ و نگهداری روش جذب مطلوب نیروها.
- کارهای با حداقل خطر.
- کارهای عمومی و تکراری.
- کارهایی که دیگران بهتر از شما انجام می‌دهند.

۹. تفویض اختیار جهت رشد و بهره‌وری سازمان

مدیران جهت حفظ نیروی کار با انگیزه خود می‌بایست مانند کاتالیزوری عمل کنند که مسئولیت و اختیار را به دیگران تفویض و انتقال می‌دهند.

مدیران باید بدانند که چگونه به افراد مسئولیت و اختیار داده تا در حد ممکن درگیر کار شوند و انگیزه و رشد فردی،

۱.۱۰. تفویض اختیار برای افزایش بهره‌وری

اگر رئیس و کارمند بتوانند هر دو یک کاری را انجام دهند، در آن صورت کارمند باید آن کار را انجام دهد. چرا؟ چون در بیشتر مواقع کارمند حقوق کمتری نسبت به رئیس می‌گیرد. لذا سازمان هزینه کمتری جهت آن کار پرداخت می‌کند. لذا فرصتی پیش می‌آید تا مدیر وظایف مهمتری را در سازمان، که فقط مدیر از عهده آن بر می‌آید، انجام دهد.

۲.۱۰. تفویض اختیار در جهت بهبود و توسعه کارکنان

بیشتر کارکنان کلیدی توانایی انجام کارهای مهمی را دارند که مسئولیت دارد، ارزش دارد، بعضی از کارکنان این توانایی را از چرخش شغلی و آموزش کسب می‌کنند. لذا آنها مجبورند کارهایی که انجام آنها برایشان مسئولیت دارد بپذیرند، و این یک فرصت برای آنان بشمار می‌رود که مسئولیت کاری را بپذیرند. اینجاست که باید کارها را به کارکنان تفویض کرد اگر یک کارمند ۶۰٪ توان انجام کاری را داشته باشد، باید آن کار را به او محول کنید. این کار در راستای بهبود بهره‌وری صورت نمی‌گیرد، بلکه جهت بهبود و توسعه نیروی انسانی و کارکنان انجام می‌شود.

حتی ممکن است وقت و هزینه زیادی در این خصوص صرف شود، نسبت به این که این کار توسط کارمند صورت گیرد ولی در نهایت باعث افزایش بهره‌وری خواهد شد.

۱۱. نمونه‌های عینی**• بیش از ۷۴ درصد مدیر عاملانی که در یک تحقیق با آنها**

مصاحبه شد، گفتند که بیشتر طرفدار مدیریت مشارکتی، نظرخواهی از دیگران و نیز طرفدار شبکه‌های ارتباطی قوی (و نه صدور دستور) هستند.

در بسیاری از شرکتهای تولیدی و خدماتی بزرگ دنیا مثل: هانی ول، بوئینگ، کرایسلر، کاتر پیلار و جنرال الکتریک چنین وضعی بوجود آمده است. [۸]

• مدیر عامل شرکت مواد غذایی جانسون ویل، عملاً تمام

قدرت مرکزی خود را واگذار کرده است. پیش از اینکه چنین کاری بکند او متوجه شد که قدرت مرکزی جنبه وهم و خیال به خود گرفته و موجب گمراهی افراد می‌شود. همه افراد چون کلاف سر در گم به هر دری می‌زنند و هر کس می‌خواهد کارهای خوبی را انجام دهد. به گفته او: «قدرت واقعی آن است که افراد را متعهد سازد. قدرت واقعی زمانی وجود خواهد داشت که واگذار گردد و به کسانی داده شود که در وضع یا موضع بهتری قرار گرفته و برای انجام کارها بهتر از او عمل می‌کنند».

• در شرکت سیم گو، بزرگترین شرکت تولید کننده وسایل

ولوازم تولید غذاهای دریایی، در برزیل کارکنان از اختیارات کامل برخوردارند و هیچ نوع اطلاع یا خبری پنهان نمی‌ماند. «اطلاعات لازم به کارکنان داده شود».

در شرکت سیم گو دفاتری در اختیار کارکنان قرار داده می‌شود که در آنها اطلاعات کامل درباره شرکت، از جمله حقوق مقامات اجرائی، گنجانده شده است. مدیریت برای نشان دادن این امر که درباره دادن اطلاعات، جدی است با اتحادیه کارگری همکاری لازم را می‌نماید. او نماینده کارکنان است. شرکت تراز نامه و صورت جریانات نقد را به همه افراد شرکت - حتی کسانی که شستشوی زمین شرکت را انجام می‌دهند - نشان می‌دهد.

• در شرکت بیمه پرودنشیال، تیمهایی از کارکنان اداری، فنی

و متخصص کنترل کیفیت، با اختیارات کامل، تشکیل شده‌اند تا به درخواست بیمه‌شدگان برای پرداخت خسارت مورد ادعا تا ۹۵ درصد میزان درخواست، تصمیمات لازم بگیرند. تیم دیگری در همین شرکت تشکیل شد و در این باره تصمیم گرفت که کارکنان شرکت می‌توانند در خانه خود به ادعای بیمه‌شدگان رسیدگی کنند. کارکنان از نظر زمان، آزادی عمل دارند و با تلاش و فعالیتهای خود توانسته‌اند بهره‌وری را افزایش دهند.

• در شرکت «دیپلوال.جی» چیزی به نام سلسله مراتب

اختیارات و عنوان شغلی با ساختار متعارف وجود ندارد و

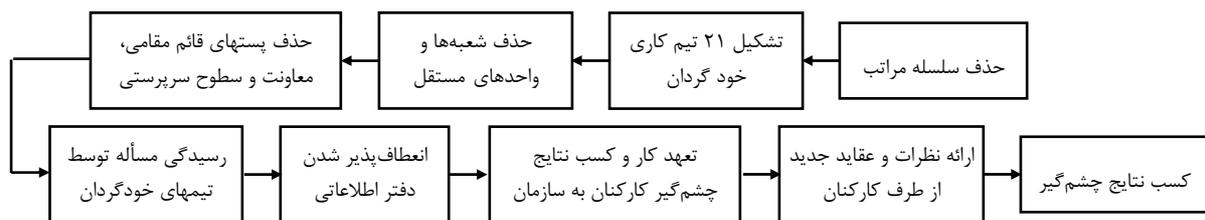
در گذشته مدیران به رده‌های بالاتر و پایین‌تر سازمان، اطلاعات می‌دادند. دستورات صادر شده بر مبنای تصمیمات مقامات ارشد قرار داشت و نظارت کامل اعمال می‌شد تا نسبت به اجرای دقیق این تصمیمات اطمینان حاصل شود. در زمان کنونی تیمها به مسئله رسیدگی می‌کنند و با هم تصمیمات لازم را می‌گیرند. در این زمان اختیارات در گرو تواناییهای افرادی است که بتوانند برای کارکنان بهترین شرایط و محیط کاری را ایجاد کنند. در سراسر این سازمان اطلاعاتی، قدرت در سطوح مختلف توزیع یا پراکنده شده است. بیل پیترز در بحث از رهبری تیم، در مقایسه با مدیری که به شیوه قدیمی سازمان را اداره می‌کرد، گفت: «من به این نتیجه رسیدم که رهبری در دست تیم است، نه من، و این چیزی است که ما در آن تلاش می‌کنیم».

روش مبتنی بر تیم باعث شده است که این دفتر اطلاعاتی از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار شود و بتواند در برابر چالشهای کنونی واکنشهای مناسب نشان دهد و کارکنان را تشویق و ترغیب کند که به سازمان تعهد بیشتری داشته باشند. اعضای تیم پیوسته نظرات و عقاید جدیدی ارائه می‌کنند و برای انجام کارها راه‌های جدیدی ارائه می‌نمایند. اگرچه تبدیل به مدیریت مبتنی بر تیم، کاری چندان ساده نبوده است - بویژه برای مدیرانی که ناگزیر بودند قدرت و اختیارات خود را از دست بدهند - به ندرت امکان دارد کارگر یا کارمندی آرزوی بازگشت به سیستم مدیریت قدیم را داشته باشد. به گفته رهبر یکی از تیمها: «در سراسر تاریخ کاری خود برای نخستین بار نباید کسب اجازه کنم. در زمان کنونی کارها به این شیوه جدید انجام می‌شود».

شرکت توانسته است با تفویض اختیار به کارکنان، ظرف ۳۰ سال گذشته همواره سودآور و موفق باشد. در فرهنگ سازمانی این شرکت بر کار تیمی، حمایت متقابل، آزادی عمل، ایجاد انگیزه، تلاشهای مستقل و آزادانه و داشتن تعهد به کل سازمان تأکید میشود.

● **در میهمان‌پذیر هامپتون** به کارکنان اختیار کامل داده شده تا هر کاری که لازم است انجام دهند. به آنان آموزشهای لازم داده می‌شود تا متوجه مفهوم مسئولیت کامل کارها بشوند و بر آن اساس تصمیمات لازم و مقتضی بگیرند. در برنامه‌های آموزشی، آنها متوجه اهمیت شغل خود و نقشی که در امر موفقیت شرکت دارند، می‌شوند و افراد با روحیه‌ای می‌شوند که بتوانند هر مسئله‌ای را بلافاصله حل کنند، حتی اگر، آن مسئله از ناحیه میهمان‌پذیر (شرکت) به وجود نیامده باشد. در یک مورد، یکی از مهمانان فراموش کرده بود کراوات بزند، یکی از کارکنان به سرعت به خانه رفت و کراوات خود را آورد و به آن مهمان داد تا بتواند با لباس رسمی در یک جلسه شرکت کند.

● **سازمان اطلاعات ایالت متحده آمریکا** - در دولت ایالت متحده گشایش یک دفتر چیزی تازه نیست. هنگامی که سازمان اطلاعات ایالات متحده به وجود آمد تا جایگزین سازمان برنامه‌ها و دفتر سیاستهای کشور شود، مؤید پدید آمدن یک سلسله از کارهای جدید در دولت بود. به جای بکارگیری سلسله مراتب سنتی و دیوان سالاری که دارای چندین سطح از اختیارات و مدیریت بود، سازمان اطلاعات ایالات متحده ۲۱ تیم کاری خودگردان بوجود آورد؛ و همه شعبه‌ها، بخشها و واحدهای مستقل را حذف کرد، به مدیران تنزل مقام داد، سطوح سرپرستی را از بین برد و پستهای قائم مقامی و معاونت را از میان برداشت.

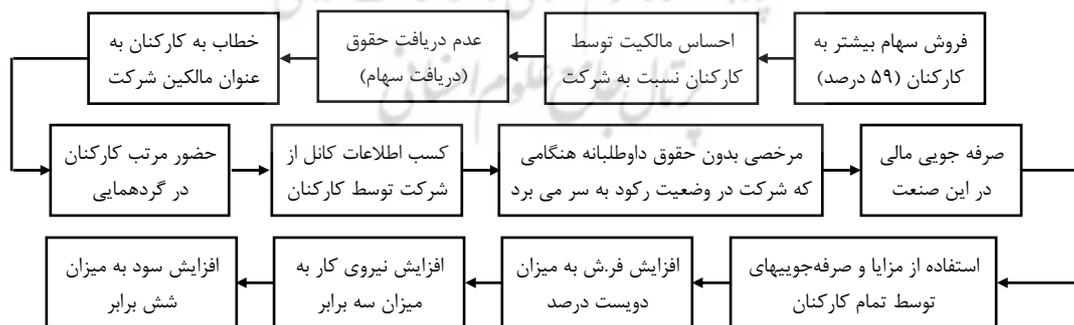


شکل ۱: خلاصه کارهای سازمان اطلاعات ایالات متحده آمریکا

● **در شرکت رفلکسایت، در هر ماه یک یا دو تلفن به "سیسیل آرسپردانگ" می‌شود و افرادی برای خرید شرکت پیشنهاد می‌دهند. او در پاسخ می‌گوید شرکت فروخته شده، ۵۹ درصد سهام شرکت به کارکنان فروخته شده است. اگر در شرکت‌های بزرگ تنها ۵ تا ۱۰ درصد سهام به کارکنان واگذار می‌شود، در این شرکت درصد بسیار بالایی از سهام خود را به کارکنان واگذار می‌شود. مالکیت سهام باعث می‌شود که کارکنان خود را مالک شرکت بدانند (و نه حقوق بگیر) شرکت موادی تولید می‌کند که در علامت یا نشانه‌گذاری جاده‌ها و آزادراه‌ها کاربرد دارد، از تکنولوژی بسیار پیشرفته استفاده می‌کند و افراد باید بتوانند با مهارت‌های ویژه از دستگاه‌ها و ماشین‌آلات کار کنند و نیز مواد را به صورتی دقیق ترکیب نمایند. به گفته یک مدیر: «کارهای بسیار جزیی و کوچک باید به صورتی دقیق مورد توجه قرار گیرد و افراد برای انجام دادن این کارها باید شور و علاقه خاصی داشته باشند.» در این شرکت -فرهنگ مالکیت- تقویت می‌شود، یعنی کارکنان احساس مالک بودن می‌کنند و در شرکت پیوسته باد آوری می‌شود که مالک شرکت‌اند، زیرا این پیام در چک‌های دریافتی منعکس می‌گردد. گاهی مبلغ هر یک از این چک‌ها، در ماه به چند صد دلار می‌رسد. گذشته از این، عنوان نامه‌ای که برای کارکنان فرستاده می‌شود آنها را مالک شرکت خطاب می‌کند. حضور**

مرتب در گردهمایی‌ها موجب می‌شود اطلاعات بسیار زیادی درباره وضع شرکت بدست آورند، از عملکرد شرکت آگاه شوند و در جلسه‌های سالانه اعضای هیأت مدیره انتخاب می‌کنند. ساختار و فرهنگ حاکم بر سازمان باعث می‌شود که افراد با تجربه در شرکت باقی بمانند، که خود نوعی دارایی ارزشمند به حساب می‌آید و شرکت از تکنولوژی پیشرفته استفاده کند. هنگامی که سیستم اقتصادی با رکود رو به رو شد و شرکت مجبور بود تعدادی از کارکنان را منتظر خدمت نماید (زیرا با بحران مالی مواجه شده بود) تعدادی از افراد داوطلبانه مرخصی بدون حقوق گرفتند و مدیران رده بالا و میانی شرکت هم (داوطلبانه) حقوق کمتری دریافت کردند، به گونه‌ای که شرکت توانست در سال ۲۰۰ هزار دلار صرفه‌جویی کند. چون وضع شرکت بهتر شد، افراد به شرکت برگشتند و از مزایای موجود استفاده کردند.

در سالهای میانی دهه ۱۹۸۰، مدیر عامل شرکت متوجه شد که دادن قدرت و اختیار به کارکنان موجب رونق و بهبود وضع شرکت شده است. گذشت زمان دیدگاه او را تأیید کرد. اگر چه این شرکت با شرکت بسیار بزرگ ۳ ام در رقابت است (یک بار هم شرکت ۳ ام درصد خرید آن برآمد) ولی توانسته است فروش خود را دوپست درصد افزایش دهد، نیروی کار را به سه برابر و سود را به ۶ برابر برساند.



شکل ۲: خلاصه‌ای از عملکرد شرکت رفلکسایت

سرعت افزایش یافته است. چون از مدیر عامل شرکت،

● **در شرکت خودروسازی کرایسلر، در این سالها بازار خوردوهای جدید بسیار داغ است، فروش و سود آن با**

راه تولید آن تلاش می‌کنند و برای انجام چنین کاری بر خود می‌بالند و شکست یا پیروزی هم به حساب آنان گذاشته خواهد شد». یک نتیجه این است که چنین خودرویی به قیمت کمتر از هزینه مورد نظر تمام می‌شود و نتیجه دیگر سرعتی است که در صنعت خودرو به دست آورده‌ایم. در گذشته شرکت کرایسلر در مدت ۵ سال یک محصول جدید به بازار عرضه می‌کرد و اکنون این مدت به سه سال رسیده و رو به کاهش است.

رابطه ایتان بر این باور است که موفقیت هر شرکت در گرو کار افراد است. او می‌گوید: «جادوگری در میان نیست. تفاوت شرکت در شیوه‌ای است که نیروی کار را آموزش می‌دهد و می‌پروراند و در گرو شیوه‌ای است که آنان را تشویق و ترغیب می‌کند. در این میان مسأله تفویض اختیار از اهمیت زیادی برخوردار است».

رابطه ایتان، درباره علت این موفقیت پرسیده شد در پاسخ به گفتن یک عبارت «تفویض اختیار» اکتفا کرد.

پدیده تفویض اختیار به کارکنان شرکت در سالهای آخر دهه ۱۹۸۰ به وسیله لی ایاکوکا شروع شد، ایتان هم آنرا ادامه داد و این کار بسیار نتیجه بخش بوده است. ایتان می‌گوید از زمانی که به این شرکت پیوسته است هیچگاه در فرآیند تصمیم‌گیری برای تولید یک محصول شرکت نکرده است. هنگامی که شرکت کرایسلر بخواهد برای ساخت یک مدل جدید خودرو یا توقف تولید یک خودروی قدیمی تصمیم بگیرد، یک تیم خودگردان تشکیل می‌شود، سپس اعضاء تیم از آزادی عمل کامل برخوردارند، تا هر کاری را که مناسب می‌دانند، انجام دهند. هنگامی که مسأله‌ای بوجود آید یا بحثی درگیر تیم درصدد حل مسأله و رفع اختلاف برمی‌آید و لازم نیست به مدیریت مراجعه شود. به گفته ایتان: «از آنجا که ما از این مسأله خود را دور نگه می‌داریم، اعضاء تیم خودرو را متعلق به خود می‌دانند، در



شکل ۳: خلاصه‌ای از عملکرد شرکت خودرو سازی کرایسلر

نتیجه‌گیری

توانایی تفویض اختیار به طور روزمره و مؤثر از مهارتهای مهمی است که در موفقیت نقش اساسی دارد. اینک شاهد نوعی تغییر و دگرگونی در ساختارهای سازمانی سیستم که همواره سعی و کوشش بر این است که افراد در قدرت سهیم شوند و قدرت را تا می‌توانند به دیگران نیز واگذار کنند. مزایای تفویض اختیار بسیار قابل ملاحظه است که مهمترین آنها، افزایش بهره‌وری سازمانی می‌باشد. نمونه‌های عملی که

بیشتر به آنها اشاره گردید از تفویض اختیار به عوامل پیش برنده‌ای در سازمانهای خود نایل شده‌اند که می‌توان از آن جمله به انعطاف‌پذیری در پاسخ به تقاضاها، شفاف بودن حوزه‌های مالکیت و مدیریت، مدیریتهای مؤثر مشارکتی، افزایش بهره‌وری نیروی کاری، سرعت در جوابگویی‌ها، تفاوت در آموزشها و ... اشاره کرد.

با عنایت به مسایل مطرح گردیده، لازم است که فرآیندی علمی و مناسب برای تبیین نقش اصلی مدیریت در سازمانها و شرکتهای کشور برای ایجاد دگرگونی در ساختار و

فرآیندهای سازمان با عنایت به تفویض اختیار صورت پذیرد
تا سازمانها در رسیدن به مزیت‌های رقابتی در سطح جهانی
آماده و مهیا گردند. [۹]

منابع

۱. جرمی، کوردی، تفویض اختیار در مدیریت، چاپ اول، ترجمه
بنفشه نمازی، تهران، انتشارات کیفیت و مدیریت، ۱۳۸۰
۲. سو، مان، مراحل تفویض اختیار، ترجمه محمد محمدی، مجله
تدبیر، شماره ۱۱۹، صفحه ۹۷-۹۸، ۱۳۸۰
۳. کارول، والکر، مراقب مدیران تازه کار باشید، ترجمه سید
رهی سادات موسوی، مجله گزیده مدیریت، شماره ۱۹، صفحه
۷۹-۸۶، ۱۳۸۱
۴. خاکی، غلامرضا، مدیریت زمان، تهران، نشر پویند، ۱۳۷۸
۵. **Delegation Authority, Responsibility, and
Areas of potential Risk (Internet)**
۶. **Delegation for Productivity and Growth
(Internet)**
۷. **The Value of Delegation (Internet)**
۸. **The Organization of Supplier Networks:
Effects of Delegation and Intermediation
(Internet)**
۹. ابراهیمی، مسیح، ارائه راهکاری برای ایجاد برتری شرکت
فرعی در یک مؤسسه، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه
علم و صنعت ایران، ۱۳۸۲

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی